

Univerzita Karlova v Praze
Přírodovědecká fakulta
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Geografie
Studijní obor: Geografie a kartografie



Marek Lněnička

ÚSPĚŠNÉ STRATEGICKÉ PLÁNY

THE SUCCESSFUL STRATEGIC PLANS

Bakalářská práce

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Radim Perlín, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením RNDr. Radima Perlína, Ph.D. a všechny použité zdroje jsem řádně citoval. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne 20. 8. 2012

.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval RNDr. Radimu Perlínovi, Ph.D. za rady, cenné připomínky, odborné vedení a čas, který mi vždy ochotně při konzultacích věnoval. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Lindě Krajčovič, Mgr. Pavlu Janštovi, Ing. Dagmar Smrčinové, Ph.D. a Mgr. Jaroslavu Melšovi za velmi cenné informace, které se netýkaly pouze strategického plánování. A v neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině a přátelům za podporu během studia.

Abstrakt

Strategické plánování je velmi vhodná metoda, jak dlouhodobě a efektivně řídit rozvoj území. V posledních letech vzniká velké množství strategických dokumentů. Vznikají strategické plány krajů, mikroregionů, měst, ale i větších obcí. Většina z nich se však nerealizuje. Cílem této práce není zjistit, proč je většina strategických plánů neúspěšná, ale naopak objasnit, proč jsou vybraná města (Dobříš a Vodňany) v realizaci neobyčejně úspěšná. Informace o procesu strategického plánování těchto měst byly získány na základě řízených rozhovorů se zpracovateli strategických plánů a se starostou nebo s místostarostou obou měst. Postupně je popsán celý proces strategického plánování, od prvotní myšlenky zpracovat strategický plán až po realizaci, hodnocení a monitoring a aktualizaci strategického plánu. Text je doplněn o názory a postřehy zpracovatelů, starosty, místostarosty a autorů odborné literatury zabývajících se danou problematikou. V samotném závěru jsou shrnuty hlavní důvody, proč je strategické plánování těchto měst úspěšné.

Klíčová slova: strategické plánování, město, komunitní metoda plánování

Abstract

Strategic planning is a very suitable method to effectively manage long-term development of the area. A lot of strategic documents have been made in recent years. There are strategic plans of counties, micro-regions, towns, even larger villages, but unfortunately they are not realized. The aim of my work is not to find out why most of the strategic plans are unsuccessful, but why chosen towns (Dobříš and Vodňany) are such successful in realization of the plans. The information about the process of the strategic planning was acquired from the formal interviews with the processors of the strategic plans, with the mayor or deputy mayor of both towns. There is described the whole process of the strategic planning, from the initial idea to prepare strategic plan until the process of creating the plan, its evaluation, monitoring and updating. Text is supplemented with the ideas and insights of processors, mayors, deputy mayors and authors of a literature dealing with the topic. At the very end are summarized main reasons why strategic planning of these cities successful.

Keywords: strategic planning, city, community method of planning

Obsah

Prohlášení	2
Poděkování	3
1 ÚVOD	7
2 TEORETICKÁ ČÁST	10
2.1 Před zahájením plánování.....	10
2.2 Typ zpracování	11
Expertní metoda	11
Komunitní metoda.....	12
2.3 Výběr zpracovatele.....	13
2.4 Organizace procesu strategického plánování	14
2.5 Zapojení veřejnosti	15
Důležitost participace veřejnosti na procesu strategického plánování	17
2.6 Realizace	17
2.7 Monitorování a hodnocení.....	19
2.8 Aktualizace	20
3 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY	21
4 METODIKA.....	22
5 PRAKTICKÁ ČÁST	23
5.1 Před zahájením plánování.....	23
Vodňany	23
Dobříš	24
Srovnání.....	24
5.2 Typ zpracování	25
Vodňany	25
Dobříš	25
Srovnání.....	25

5.3	Výběr zpracovatele.....	26
	Vodňany	26
	Dobříš	26
	Srovnání.....	26
5.4	Organizace procesu strategického plánování	27
	Vodňany	27
	Dobříš	29
	Srovnání.....	30
5.5	Zapojení veřejnosti	31
	Vodňany	31
	Dobříš	32
	Srovnání.....	33
5.6	Realizace	34
	Vodňany	34
	Dobříš	34
	Srovnání.....	34
5.7	Monitorování a hodnocení.....	34
	Vodňany	34
	Dobříš	35
	Srovnání.....	35
5.8	Aktualizace.....	35
	Vodňany	35
	Dobříš	36
	Srovnání.....	36
6	ZÁVĚR.....	37
7	LITERATURA.....	39
8	PŘÍLOHY.....	41
	Příloha 1 – Struktura řízeného rozhovoru.....	41
	Příloha 2 – Oslovení reprezentanti měst.....	42

1 ÚVOD

Poprvé se strategické plánování objevuje ve Spojených státech během druhé světové války ve vojenství. Myšlenky a nápady strategického plánování v 70. letech převzala společnost Harward Bussiness School především pro řízení podniků (Maier 1997).

Strategické plánování je v té nejobecnější rovině podle Brysona (1995, cit. v Hájek, Grebeníček, Hubáčková, 2010, s. 8) „*snaha vytvářet základní rozhodnutí a činnosti, které tvarují a řídí, co daná organizace či jiná entita je, co dělá a proč to dělá.*“ Z této definice vyplývá, že můžeme strategicky plánovat téměř cokoli. Vznikají strategické plány řízení podniků, neziskových organizací, různých institucí, jako jsou školy, nemocnice, úřady, a v neposlední řadě plány rozvoje území (strategické plány států, regionů, krajů, měst a obcí. V této práci se budu zabývat strategickým plánováním měst.

Počátky plánování měst lze sledovat na konci 70. let, kdy v Americe vznikají první strategické plány. Není překvapivé, že první strategické plány měst vznikají právě v Americe (Maier 1997). Americká města mají totiž velkou autonomii, i samostatnost ekonomickou (fiskální). V 50. a 60. letech docházelo v Americe k velkému rozvoji suburbanizace. Problémy měst již nešlo řešit odděleně, na rovině jedné municipální jurisdikce, proto se města inspirovala ve vojenství a vznikala první „koalice“ měst. Také se ukázalo, že problémy není možno řešit během jednoho volebního období, a proto jsou plány zpracovány na delší časový úsek. Díky strategickému plánování, oproti klasickému plánování, se mohou překročit tři omezení: časové, územní a organizační (Maier 1997).

Mezi evropskými městy a americkými městy jsou velké rozdíly. Evropská města nemají tak silnou ekonomickou autonomii. Dalším rozdílem je jejich historie. Zatímco americká města vznikla v nedávné době, evropská města prošla dlouhodobým vývojem, kdy spolu s růstem obyvatel zvětšovala i svoji velikost, proto mají mnohem kompaktnější strukturu. Díky všem těmto faktorům nejsou mezi jednotlivými evropskými městy tak propastné rozdíly (Maier 1997). Přesto se ukázalo, že i v Evropě má strategické plánování svůj zásadní význam. McInerney, Barrows (2002, cit. v Hájek, Grebeníček, Hubáčková, 2010, s. 8) tvrdí, že „*zkvalitňování stavu veřejných služeb se neobejde bez nástrojů typu bench-marking, strategický management a strategické plánování.*“

Strategické plánování v Evropě se uplatnilo nejdříve v 80. letech ve Velké Británii a později i v ostatních zemích západní Evropy (Perlín, Bičík 2006). Do České republiky, resp. do

Československa, dorazilo s velkým zpožděním, až po převratu v roce 1989. Ze začátku u nás strategické plánování nemělo vůbec jednoduchou pozici, musela se především překonat nechuť se zkušenostmi se socialistickým centrálním plánováním (Rektořík, Šelešovský 1999). Na přelomu tisíciletí naopak nastal neuvěřitelný rozvoj strategického plánování, vznikají strategické plány rozvoje státu, krajů, mikroregionů, měst, a dokonce větších venkovských obcí. Perlín, Bičík (2006) se pozastavují nad tím, zda takové velké množství plánů potřebujeme.

Vozáb (1999, s. 31) upozorňuje, že *„cílem strategického plánování není vytvořit dokument - strategický plán. Strategické plánování je proces, jehož cílem je naplánovat a uskutečnit změny, které ovlivní současnou situaci v daném území v takovém směru, jaký je definován na základě potřeb a představ subjektů existující v území“*. Z toho jasně vyplývá, že je především důležitá realizace změn území podle přání aktérů, kteří žijí v daném území. A právě podle mnoha autorů (Bičík, Perlín, Šefrna 2001; Bičík, Perlín 2006; Novák 2010, cit. v Hruška 2011, s. 8) je realizace strategického plánu největším problémem, v mnoha případech totiž k realizaci nedochází.

Jak již bylo zmíněno výše, strategické plánování dorazilo do Česka později a toto zpoždění se nám ještě nepodařilo dohnat. České strategické plánování pokulhává ve srovnání s evropským především v zapojení veřejnosti a implementaci dokumentů (Maier 2010 v Hruška 2011).

Největším problémem strategického plánování je, že se v mnoha případech strategické plány nerealizují. Cílem této práce je zjistit, proč je strategické plánování některých měst úspěšné. Nebudu zde hodnotit kvalitu dokumentu, ale úspěšnost celého procesu strategického plánování. Proces strategického plánování považuji za úspěšný, pokud se navržené projekty/kroky daří realizovat. *„Dokument, pojmenovaný strategický plán, může být zdánlivě zcela neúměrný (co do objemu vynaložených prostředků a úsilí), a přesto může být strategické plánování jako proces úspěšné. Naopak obsáhlý materiál s podrobnou analýzou a faktografií, s detailním rozpisem opatření nebude plnit úlohu strategického plánu, pokud strategické cíle a záměry nenaleznou účinnou podporu rozhodující části komunity a nebudou existovat nástroje k realizaci“* (Maier 1997, s. 8). Některé plány, které vypadají na první pohled velmi zdařile, se nerealizují. Úspěšnost strategického plánování tedy závisí především na tom, jakým způsobem se strategický plán zpracovává, a také na tom, kdo se na něm podílí.

Tato práce vzniká v době, kdy byl poprvé přistižen čelní představitel kraje při přebírání úplatku za poskytnutí výhody při čerpání peněz z evropských fondů. Tato kauza potvrdila, co mnozí tušili, že čerpání evropských peněz provázejí machinace, které vedou k obohacení úzké skupiny obyvatel. Velkým problémem v Česku je neexistence dlouhodobé a realizovatelné strategie na nejvyšší úrovni, což se částečně přenáší na úroveň nižšího řádu. V mnoha případech jsou systematická řešení politickou reprezentací odmítána, protože při nastavení konkrétních

pravidel a jasných mechanismů kontroly se omezuje prostor pro případné příležitosti neoprávněného osobního obohacení. Metody zpracování strategického plánování města, kraje či národní strategie jsou značně odlišné, ale něco má strategické plánování na všech úrovních společného – strategické plánování nikdy nemůže být úspěšné, pokud nebudou lidé, kteří se podílejí na tvorbě strategického plánu, pracovat v rámci veřejného zájmu na naplnění jednotlivých strategických záměrů, ale budou preferovat svůj osobní prospěch.

V této práci nechci rozebírat důvody neúspěchu mnoha strategických plánů, ať už se jedná o plány měst, mikroregionů, krajů či celé národní strategie. Naopak, na pozitivním příkladu měst Vodňany a Dobříše chci poukázat na to, že jsou města, ve kterých se strategicky plánovat daří, a rád bych osvětlil, jaké jsou hlavní důvody úspěšnosti strategického plánování těchto měst.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Podle Perlína (2001, s. 18) je strategický plán „*uceleným komplexním dokumentem, který by měl umět jednak popsat současný stav podle jednotlivých oblastí nebo funkčních složek, jednak nalézt podstatné procesy, které pozitivně nebo negativně ovlivňují možnosti dalšího rozvoje. A konečně nalézt takové strategie, které by mohly efektivně ovlivnit další směřování města nebo regionu.*“

Podle Rektořika, Šelešovského (1999, s. 9) je strategické plánování „*systematický způsob, jak organizovat a řídit změny a vytvářet v organizacích, obcích, městech, regionech a následně i v celé společnosti široký konsensus na společné vizi pro lepší ekonomickou budoucnost. Jedná se o tvořivý proces, který určí kritické oblasti a nalezne shodu na důvěryhodných záměrech, cílech a strategiích, které, pokud budou naplněny, pomohou řešit situaci ve zjištěných kritických oblastech.*“

Strategický plán, není pevně svázán žádnou zákonnou normou, proto dochází k různým výkladům a uplatněním strategického plánování. Perlín, Bičík (2006) toto slabé ukotvení v zákoně nepovažují za chybu, neboť strategické plánování má především iniciační charakter, cílem je najít a využít vlastní i externí zdroje. Je to záležitost dohody občanů, ziskového a neziskového sektoru, jak by měla daná obec v budoucnosti vypadat. Tento proces může přispět k nastartování spolupráce aktérů, která by bez procesu strategického plánování pravděpodobně nezačala; už i to, že soukromý a veřejný sektor je ochoten spolupracovat ve prospěch obyvatel města, lze považovat za úspěch. Podle Perlína, Bičíka (2006) by bylo naopak chybou, kdyby zákon direktivně stanovoval jednotlivé kroky rozvoje, protože v každém prostředí je potřeba zlepšit něco jiného a je mnoho různých cest, jak k vytouženému cíli dojít.

2.1 Před zahájením plánování

Před samotným započítím procesu strategického plánu, by si mělo podle Perlína, Bičíka (2006) vedení radnice uvědomit několik zcela zásadních věcí. Vypracováním dokumentu na sebe zastupitelstvo bere určitou zodpovědnost za plnění strategického plánu, každé rozhodnutí obce musí být od této doby konfrontováno s cíli strategického plánu. Vždy by se mělo zvažovat, zda navržené kroky zastupitelstva, rady města či starosty nejsou v rozporu s hlavním směřováním obce.

Za druhé do procesu strategického plánování vstupuje mnoho rozdílných skupin obyvatel s velmi odlišnými názory a je třeba všechny, kteří mají chuť se na strategickém plánování

podílet, přizvat ke spolupráci. Radnice by se měla pokusit spolupracovat a aktivně podporovat spolupráci nejen se stejně smýšlejícími osobami, subjekty, ale i s osobami s odlišnými názory. Šanci vytvářet strategický plán by měla dostat i opozice města. Dále musí vedení obce zvážit, zda bude ochotné spolupracovat se zpracovatelem, poskytnout mu potřebné informace pro vytvoření analýzy a jestli bude k dispozici při debatách o budoucím směřování obce.

Strategické plánování je časově náročný projekt a počítá se zvýšenými nároky na starostu obce, ale i na další zaměstnance úřadu. Proto je třeba zvážit, jestli neexistují i jiné, podstatně levnější cesty, jak dosáhnout zamýšleného výsledku, než je strategické plánování (Perlín, Bičík 2006).

2.2 Typ zpracování

Postup zpracování strategického plánu není v zákoně nijak ukotven, plány vznikají různě a mají i různou výslednou podobu. Na základě vzniku dokumentu se dají odlišit dvě metody zpracování strategického plánu, metoda expertní a metoda komunitní. Volba metody má vliv jak na obsahovou náplň, tak i na formální strukturu.

Vozáb (1999) konstatuje, že málokdy se obě metody používají ve svých krajních polohách, většinou se obě metody doplňují. Nejvýznamnějším rozdílem mezi oběma metodami je vztah mezi zpracovatelem/konzultantem, místními aktéry, strategickým plánem a objektivní realitou. Strategický plán se v analytické části snaží co nejlépe popsat realitu. Chápání reality místními aktéry se liší od chápání reality konzultanta; pokud se podílí na interpretování reality stejnou měrou, jak konzultant, tak místní představitelé, dochází k vyváženému stavu. Vyvážený stav však téměř nikdy nenastane. Vždy se více uplatňuje buď role konzultanta, nebo role místních představitelů, a proto převáží buď metoda expertní, nebo metoda komunitní.

Expertní metoda

Při expertní metodě připadá hlavní podíl práce na skupinu expertů kolem zpracovatele. Je potlačena spolupráce s místními odborníky a dalšími aktivními občany. Najatí experti většinou nepocházejí z řešeného území. Nejdříve proto musí co nejlépe poznat dané prostředí, shromáždit informace od zastupitelů a organizací a dalších místních obyvatel; poté se tato skupina podílí na vlastním návrhu řešení zjištěných problémů města.

Výhodou této metody je podle Perlína, Bičíka (2006, s. 38) to, že „*je nezávislá na místním prostředí (nepodléhá místním vlivům)*.“ Práce se dále vyznačuje velmi kvalitním metodickým a odborným provedením, velkým množstvím statistických a jiných údajů, které jsou pečlivě vyhodnoceny a porovnány s ostatními městy. Expertní metoda pochází z naprosto detailního prozkoumání místního prostředí. V tom spočívá podle Perlína, Bičíka (2006) nebezpečí, že se

potom zpracovatel příliš orientuje na analytickou část a může tak dojít k potlačení návrhové části, tj. hledání naprosto konkrétních řešení pro dané území.

Další nevýhodu vidí v tom, že najatí experti vycházejí pouze ze statistických údajů, neznají důležité osobnosti města a celé prostředí znají pouze povrchně. Na druhou stranu pozorovatel zvenčí může narazit na problémy, které místní obyvatelé nejsou ochotni vidět nebo si je připustit. Největší problém podle Perlína, Bičíka (2006) je v povrchním, mnohdy pouze formálním projednávání. Zadavatel, a tedy budoucí uživatel, tak nemá příležitost se s procesem vzniku blíže seznámit. Podle Vozába (1999) je expertní metoda „*metodou přesnější a navrhuující řešení vedoucí efektivněji k dosahování stanovených cílů, pokud sledujeme věcnou správnost strategického plánu ve smyslu přesnosti postižení specifických místních podmínek a ve smyslu přesnosti navrhovaných řešení/strategii v závislosti na místních podmínkách*“. Zároveň však upozorňuje, že se může stát, že se místní představitelé neztotožní s navrženými kroky, nenajdou tam řešení problémů, které jsou pro ně klíčové. Někdy mohou být dokonce v přímém rozporu se zájmy některých zúčastněných skupin. Proto se může velice snadno stát, že se i správné kroky stanou nerealizovatelnými.

Perlín, Bičík (2006) navrhuje používat čistě expertní metodu pouze pro mikroregiony, kde je malý počet místních expertů, nebo naopak pro velmi složitá a rozsáhlá území, kde hrozí problémy s horizontální komunikací mezi jednotlivými osobami a experty. Pokud má být tato metoda úspěšná, musí probíhat intenzivní komunikace mezi zadavatelem a zpracovatelem.

Komunitní metoda

V případě komunitní metody se klade více důraz na dosažení dohody mezi jednotlivými místními skupinami účastnicími se strategického plánování. Jednotlivé návrhy a nápady na realizaci jsou nalezeny přímo místními aktéry při diskuzích a jsou pouze korigovány názory zpracovatele. Při tomto typu zpracování nedochází k rozsáhlé analýze místního prostředí, ale klíčové problémy města jsou definovány rovnou na základě diskuse s místními představiteli. Teprve zpětně se zjišťuje, co způsobuje nalezené problémy. V následné diskusi se poté aktéři procesu projednávání strategického plánu snaží pro identifikované problémy formulovat jednotlivé programy rozvoje a dílčí opatření, která mají za cíl tyto problémy vyřešit, či alespoň zmírnit (Perlín, Bičík 2006).

Podle Perlína, Bičíka (2006) hlavní výhoda této metody spočívá v řešení naprosto konkrétních problémů. Tvorba strategického plánu není v tomto případě zatížena tvorbou časově dlouhé analýzy. Na řešení problémů se navíc podílejí lidé, kteří se dále budou zabývat naplněním celé strategie, tudíž je tu naděje na plné ztotožnění se s navrženými kroky.

Nevýhodou této metody podle Perlína, Bičíka (2006) je, že nemusí objevit některé důležité problémy, tudíž na ně nereaguje ani navržená strategie. Některá důležitá témata se nemusejí v diskusi objevit, anebo se jim následně nevěnuje dostatečná pozornost. Nebezpečí lze vidět i v tom, že místní aktéři mohou kvůli menší informovanosti prosazovat nerealizovatelná řešení. Dále Perlín, Bičík (2006) upozorňují, že někteří účastníci strategického plánování nechtějí ostatním účastníkům odhalit své individuální záměry/plány.

Vozáb (1999) doporučuje použití kombinace obou metod. Při zpracovávání analýzy doporučuje použít metodu expertní, aby se vypracovala komplexní analýza území a bylo možné najít všechny klíčové problémy. Komunitní metodu naopak doporučuje použít při přípravě strategie města. Všichni aktéři se tak mohou do návrhu zapojit a navrhopat odpovídající řešení.

Perlín, Bičík (2006, s. 41) zdůrazňují, že *„úspěšnost strategického plánování se neměří ani počtem navržených programů a opatření nebo uskutečněnými schůzkami řídicí skupiny, ale skutečně dosaženými výsledky, které vedou k odstranění identifikovaných problémů nebo umožní nastartování zvolené pozitivní trajektorie.“* Proto ani forma výběru zpracování není měřítkem úspěšného či neúspěšného plánu.

2.3 Výběr zpracovatele

V Česku nabízí zpracování strategického plánu velké množství firem, výsledek odvedené práce se však v mnoha případech liší. Je tedy potřeba věnovat výběru zpracovatele velkou pozornost.

Perlín, Bičík (2006) upozorňují, že by obec měla jasně formulovat zadání zakázky. V zadání by mělo být uvedeno, jaký bude rozsah dokumentu, způsob projednání, jak bude probíhat spolupráce s jednotlivými subjekty a jaké výstupy obec předpokládá.

Perlín, Bičík (2006) dále upozorňují, že často bývá největším problémem rozlišit mezi mírou podrobnosti a hloubkou zpracování analytických částí dokumentu a mírou přesnosti a konkrétnosti návrhových částí. V některých případech se na zpracování analýzy klade velký význam, přitom jádro celého dokumentu spočívá ve formulování řešení nalezených problémů. Pro zpracovatele je samozřejmě jednodušší vypracovat rozsáhlou analýzu než se soustředit na realizační část dokumentu, proto v mnohých dokumentech analytická část výrazně dominuje, v extrémních případech je obsahem strategického plánu pouze analytická část. Za odstrašující příklad považuje Hruška (2011, s. 8.) dokument „Aktualizace koncepce rozvoje zemědělství a venkova v Moravskoslezském kraji“, kterou vypracovala společnost Ekotoxa (2005), kdy je celý dokument zpracován na 392 stranách textu, přitom pouze 85 stran zaujímá strategická část. Podle Hrušky (2011, s. 8) je navržená strategie „vágní a nekonkrétní“ a zároveň dodává:

„I kdyby tento dokument obsahoval zajímavá zjištění a fakta, bylo by obtížné je v takovém množství stránek najít.“ Perlín, Bičík (2006) proto doporučují v zadání zakázky jasně odlišit rozsah návrhové a analytické části.

Dále Perlín, Bičík (2006) upozorňují, že by neměla být jediným a hlavním kritériem výběru zpracovatele cena, jelikož strategický plán na rozdíl od územního plánu nemá jasně definováno zákonem, co by měl obsahovat a jak by měl být zpracován. Nejlevnější dokumenty většinou nebývají ty nejkvalitnější a nemusí přinést očekávaný efekt, proto doporučují při výběru zpracovatele zohlednit i další kritéria, jako je hloubka a rozsah zpracování a reference o zpracovateli.

2.4 Organizace procesu strategického plánování

Podle Bergmana (1998) jsou všechny kroky strategického plánování důležité obzvláště dva z nich. Je to organizace procesu strategického plánu a jeho realizace. Bergman (1998) upozorňuje, že pokud celý proces není od začátku správně organizován, může mít závažné nedostatky. Pro řízení procesu navrhuje sestavit odbornou komisi pro tvorbu strategického plánu. Ve skupině by mělo být asi 20 až 35 členů. Je potřeba zapojit všechny, kteří mají k danému tématu co říci. Zároveň zkušenosti ukázaly, že je často lepší pracovat spíše v menší skupině. Dále Bergman (1998) navrhuje zvolit předsedou komise představitele soukromého sektoru, přestože iniciátorem strategického plánování je někdo z vedení radnice, většinou starosta, aby se deklarovala snaha radnice aktivně spolupracovat se soukromým sektorem. Předseda komise a starosta jsou potom vnímáni jako hlavní aktéři celého procesu a poukazují na partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Do komise by měly být přizvány všechny významné osobnosti daného města, jak veřejné, tak soukromé sféry (volení veřejní činitelé, ředitelé a vedoucí pracovníci velkých podniků, podnikatelé, obchodníci, zástupci distribučních (infrastrukturních) společností, místní obchodníci, ředitelé místních bank a peněžních ústavů, vedoucí odborů obecního úřadu, zástupci realitních kanceláří, reprezentant hospodářské komory či jiných sdružení podnikatelů, ředitelé středních škol, zástupce místní univerzity, vydavatelé novin, ředitel místního úřadu práce). Bergman (1998, s. 24) dodává, že *„výše uvedený seznam nemá být směrodatný nebo vyčerpávající, ale nabízí reprezentativní vzorek členů, kteří by měli v komisi být. Ředitelé a vedoucí pracovníci nejdůležitějších podniků ve městě jsou pro úspěch procesu nepostradatelní, protože ekonomický rozvoj obce není myslitelný bez rozvoje těchto podniků.“*

Jestliže nejsou zapojeny klíčové osoby, důvěryhodnost práce Komise bude oslabena a její výsledky budou mít menší šanci získat podporu veřejnosti. “

Dále by se měli v komisi objevit pracovníci městského úřadu. I když je jejich rozhodovací pravomoc minimální, mohou poskytnout velmi cenný informační a organizační servis.

Každá komise by podle Regionální rozvojové agentury Ústeckého kraje a.s. (2005, s. 8) měla vykonávat tyto činnosti:

- schválit zpracování strategického plánu a způsob-zajištění jeho dodržování,
- působit jako mluvčí při vytváření obecného povědomí veřejnosti o strategickém plánování a o možnosti vstupu široké veřejnosti do procesu,
- zvát další osoby k účasti na různých fázích procesu s cílem rozšíření povědomí o strategickém plánu,
- působit v rolích předsedů a členů akčních skupin v zastupované obci,
- řešit spory, konflikty a nesrovnalosti tak, aby strategický plán představoval skutečný konsensus a všeobecně uznávanou vizi rozvoje území,
- položit základy stálého partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem.

Na rozdíl od Bergmana (1998) Perlín, Bičík (2006) navrhuje, aby měla řídicí skupina strategického plánu podle velikosti řešeného území jen mezi deseti až dvaceti členy. Řídicí skupina má na starosti především „koordinaci a kontrolu zpracovatele, hodnocení postupu prací a projednávání a schvalování jednotlivých dílčích výstupů“ (Perlín, Bičík 2006). Stejně jako Bergman (1998) doporučují seztat do řídicí skupiny jak zástupce veřejného, tak soukromého sektoru.

Dále Perlín, Bičík (2006) navrhuje zřídit dvě až tři pracovní komise, které se budou zabývat věcným řešením jednotlivých tematických okruhů. Jejich práce je obvykle zaměřena především na diskuzi o jednotlivých věcných řešeních a na koordinaci jednotlivých strategických záměrů, které účastníci navrhuje.

2.5 Zapojení veřejnosti

Ačkoliv žádný právní předpis nenařizuje projednávání strategického plánu s veřejností, podle Perlína, Bičíka (2006) je třeba celý strategický plán veřejnosti představit, vysvětlit jeho cíle a také ji postupně seznamovat s dosaženými výsledky. Projednávání dokumentu doporučuje ve třech etapách.

Za prvé je dobré nejdříve občany informovat, proč vlastně se město rozhodlo pro vypracování strategického plánu, jaké jsou jeho výhody a čeho lze dosáhnout, a zároveň co už strategický plán neřeší. V rámci této fáze by měli občané rovněž získat informace, jak se mohou do procesu strategického plánování zapojit, pokud budou mít zájem. Vhodným nástrojem pro informování veřejnosti mohou být místní radniční noviny nebo internetové stránky města. Pomocí těchto médií může zpracovatel získat velmi cenné informace od obyvatel, pokud je vyzve ke spolupráci. Spolupráce může probíhat ve formě vyplnění krátkého dotazníku či seznání veřejnosti na veřejné projednávání strategického dokumentu.

Další projednávání by mělo následovat v průběhu tvorby strategického plánu, konkrétně po schválení analýzy SWOT a formulování první verze strategického plánu. Veřejná diskuze by měla potvrdit či vyvrátit správnost jednotlivých bodů SWOT analýzy a dále by měla probíhat diskuze na téma formulování vize města. Dosavadní výsledky tvorby strategického plánu by měly být k dispozici veřejnosti, aby se měla možnost vyjádřit a podat připomínky.

Před samotným závěrečným schválením dokumentu zastupitelstvem města by měla veřejnost na veřejném projednávání zastupitelstva dostat šanci ještě naposledy podat návrhy na změnu jednotlivých bodů/cílů. Po schválení dokumentu je třeba finální verzi zveřejnit na webových stránkách města a v místním tisku, aby bylo všem zřejmé, co dokument obsahuje.

Perlín, Bičík (2006) dále dodávají, že informační kampaň by neměla běžet až po definitivním schválení dokumentu, ale veřejnost by měla být informována od samého začátku procesu strategického plánování, aby měla možnost se do samotného procesu zapojit. Zpracovatel by měl po celou dobu procesu s veřejností spolupracovat. Informovanost místních obyvatel může velmi výrazně zvýšit následnou šanci na úspěšnou realizaci celého strategického plánu.

Důležitost komunikace s občany si uvědomují i Rektořík, Šelešovský (1999, s. 99) „*Čím je město větší, tím se radnice musí potýkat s většími problémy a tím je také komunikace obtížnější. Radnice při komunikaci s veřejností musí respektovat nejrůznější sociální a demografické skupiny obyvatel s jejich různou schopností vnímat a využít informace, musí využívat všech dostupných technických a organizačních možností komunikace a vytvářet komplexní strategii oslovení občanů. Musí dokázat vysvětlovat plány a koncepce rozvoje města i opodstatnění svých rozhodnutí a předcházet tak zbytečným nedorozuměním. Musí také podporovat tvořivou komunikaci uvnitř radnice a dbát na etická pravidla.*“ Rektořík, Šelešovský (1999, s. 99) věří, že při správné komunikaci s veřejností může nastat „*atmosféra spolupráce, ohleduplnosti a důvěry, která mimo jiné omezí utilitární krátkodobá rozhodnutí, působící na city voličů na konci volebního období.*“

Další výhodou strategického plánu využívajícího komunikační strategie je, že tento přístup mobilizuje vnitřní zdroje a je vyšší šance na realizování celého strategického plánu (Rektořík, Šelešovský 1999). Také Perlín, Bičík (2006) uvádějí, že pro úspěšnou realizaci strategického plánování je nezbytná informovanost a souhlas nejširší veřejnosti a hlavních aktérů v území s jednotlivými body strategie. Proces strategického plánování je časově velmi náročný a Perlín, Bičík (2006) připouštějí, že není jednoduché motivovat lokální aktéry, aby se sami aktivně účastnili projednávání strategického plánu. Zejména významní představitelé neziskového sektoru či vedoucí podniků nemívají času nazbyt. Avšak účast klíčových aktérů je naprosto nezbytná, neboť pokud aktéři osobně navrhovali jednotlivé kroky, je větší šance, že se ztotožní s dokumentem a budou se snažit o jeho naplnění.

Důležitost participace veřejnosti na procesu strategického plánování

Strategické plánování je o složitém hledání cílů napříč celou společností, je to dlouhodobé hledání konsensu, „některé skupiny musejí rezignovat na své cíle, popřípadě hledat naplnění mimo doménu veřejného zájmu“ (Maier 1997, s. 7). Tyto diskuze zdánlivě celý proces prodlužují, ale nelze se bez nich obejít. Jenom díky tomuto složitému procesu je naděje, že dojde k plnění dlouhodobých cílů (Maier 1997). (Maier 1997, s. 7) dále zdůrazňuje, že „*vlastní obsah strategického plánování nelze pořídit zvenčí, pomocí sebelepšího odborníka, pokud nebude v obci, či regionu, která, či který strategicky plánuje, dostatečné srozumění o hodnotách a cílech a vůle k jejich prosazení.*“. Zpracovatel by měl diskusi racionalizovat a usměrňovat (Maier 1997).

Plnění dlouhodobých cílů je možné pouze za předpokladu, že nad celým dokumentem panuje široká shoda napříč politickým i sociálním zařazením. Pak je i naděje, že strategický plán odolá momentálním ekonomickým a politickým zájmům a zvrátům (Maier 1997). Maier (2010 cit. v Hruška 2011, s. 11) přikládá opravdu velký význam participaci veřejnosti. Veřejnost totiž může vyvinout tlak na dodržování strategického dokumentu. A naopak: „*pokud jsou na straně politické reprezentace a občanů zastoupeni pouze vybraní představitelé momentálního vedení, stává se strategický plán nejpozději po následující výměně mocenských garnitur mrtvým dokumentem.*“

2.6 Realizace

Jestliže je strategické plánování podle Bergmana (1998, s. 46) efektivní „*bude zde široká shoda o tom, které jsou kritické oblasti, jak bude vnější prostředí v budoucnu působit na město, jaké jsou silné a slabé stránky obce. Rovněž se zformovalo nové partnerství mezi podniky, správou*

a místními osobnostmi, které převzaly závazky ke konkrétním strategiím a k Strategickému plánu. A konečně proces ukázal vůdčí osobnosti, které převzmou odpovědnost za zajištění strategií a za naplnění cílů. Jak již bylo uvedeno na začátku, úspěch strategického plánování pochází právě tak z procesu samotného, jako ze strategií a akcí, které nesou výsledky.“

Bergman (1998) přikládá velkou váhu organizaci celého procesu realizace. Upozorňuje, že je naprosto zásadní, aby různé organizace obce, které se spolupodílely na procesu vzniku, nadále spolupracovaly při samotné realizaci projektů. Zároveň dodává, že v menších obcích budou jednotliví aktéři mnohem lépe identifikovatelní než v obcích větších a rovněž v menších obcích pravděpodobně bude větší přímý tlak na zapojení než ve větších obcích. Každý účastník realizace projektů podle Bergmana (1998, s. 46) si „*má být vědom své odpovědnosti za akci, zná požadované výsledky, přijímá zodpovědnost za akci a její výsledky, zná časový rámec, ve kterém mají být strategie provedeny, a je zavázán k dosažení žádaných výsledků.*“

Hlavním problémem realizace je nereálnost navržených cílů. Perlín (2006) uvádí, že zpracovatelé velmi často formulují velice ambiciózní projekty, které jsou téměř nerealizovatelné. Upozorňuje, že tyto cíle mohou být dokonce kontraproduktivní, protože mezi špatně navrženými cíli zanikají cíle dobře navržené, které by mohly pomoci řešit problémy města.

S potřebou reálných cílů souhlasí i Rektořík, Šelešovský (1999, s. 11). „*Pokud dosažení cíle není reálné, nemotivuje nikoho a nelze očekávat, že by se vůbec někdo vážně snažil přispět k jeho dosažení. Kromě toho, většina z aktérů strategie potřebuje alespoň jednou za čas zažít pocit, že něco dobře udělali, že se něco povedlo díky jejich přičinění. Jestliže by se dlouhodobě stanovovaly nereálné cíle, vedlo by to k tomu, že po čase jim většina pracovníků organizace a občanů obce nebude věnovat žádnou pozornost. U některých z nich může dokonce převládnout pocit marnosti a rezignace.*“

Také není dobré, pokud jsou cíle velmi lehce dosažitelné, protože někteří aktéři mají pocit, že vše jde tou nejlepší cestou, přitom by se dalo dosáhnout mnohem lepších výsledků (Rektořík, Šelešovský 1999). Dalším problém nastává, když se zpracovatel snaží řešit vše najednou a navrhuje velké množství alternativních programů rozvoje. V tom případě obec a další aktéři rozvoje nevědí, jaké problémy řešit první, a mohou dát přednost méně významným problémům (Perlín, Bičík 2006).

2.7 Monitorování a hodnocení

Proces hodnocení a monitoringu je nedílnou součástí úspěšného procesu strategického plánování. Monitoring je kontrola realizace jednotlivých projektů, zda probíhají tak, jak mají, jestli jsou realizovány v plném rozsahu, v určeném časovém horizontu atd. Naopak proces evaluace hodnotí, jestli dochází k plnění strategického plánu jako celku, jestli dochází k naplnění jednotlivých strategií a tím i cílů rozvoje (Vozáb 1999).

Na rozdíl od Vozába Bergman mezi hodnocením a monitoringem nerozlišuje. Podle Bergmana je po skončení procesu tvorby třeba komisi transformovat na komisi realizační a monitorovací. Komise bude dohlížet na správnou orientaci a správný chod realizace. Bergman (1999) navrhuje snížit počet členů na šest až deset. Dále doporučuje, aby většina členů byla ze soukromého sektoru, aby se zachovalo partnerství soukromého a veřejného sektoru. Podle Bergmana (1999) by proces monitorování měl sledovat tyto činnosti:

- postup každé strategie ve srovnání s postupem podle harmonogramu Akčního plánu,
- spotřebované časové a finanční zdroje ve srovnání s přidělenými zdroji,
- změny u jednotlivců a organizací, které by mohly ohrozit plán,
- hodnocení výsledků realizovaných strategií.

Bergman (1999) připouští, že proces monitorování není vůbec jednoduchý, i když jsou cíle nastaveny tak, aby byly měřitelné a kontrolovatelné, není lehké posoudit, jestli k optimálnímu plnění dochází.

Aby vůbec bylo možné monitoring provádět, musí být v dokumentu vhodně ošetřeny monitorovací ukazatele. Měly by být definovány ukazatele hodnotící počáteční a koncový stav a také by měly být definovány ukazatele, které by umožnily provádět hodnocení během realizace dokumentu (Perlín, Bičík 2006). Monitorovacími ukazateli mohou být externí statistická data (např. data získaná z ČSÚ). Při použití těchto dat si je třeba uvědomit, že mohou být ovlivněna i jinými skutečnostmi než je strategické plánování. Proto je lepší použít monitorovací ukazatele, které vznikly na základě vlastního šetření. Je však nutno dodat, že získání těchto dat je náročná a pracná operace (Labounková 2009).

Pro ulehčení monitoringu doporučuje NS MAS (2012) převzít anebo vyvinout speciální software. Podle mého názoru je vývoj speciálního softwaru velmi nákladná záležitost, proto se jistě pro strategické plánování měst nevyplatí. Prevzít univerzální software také není vhodné, protože potřeby každého města jsou odlišné.

Samotná evaluace by měla probíhat podle Perlína, Bičíka (2006) na začátku procesu, v průběhu procesu a na konci cyklu strategického plánování. Aby mohlo dojít k závěrečnému vyhodnocení, musí být v dokumentu jasně uvedeno, jakého cílového stavu chceme dosáhnout; cílové ukazatele musejí být kvantifikovány.

2.8 Aktualizace

Strategický plán není rigidní dokument a v případě zásadních změn vnějších podmínek by se mělo přistoupit k aktualizaci. Dále by se mělo přejít k aktualizaci strategického plánu, pokud hodnotící zpráva odhalí, že se z nějakých důvodů nedaří plnit vytyčené strategické cíle. V tomto případě je vhodné začít hledat nové cesty, jak zvolených cílů dosáhnout (Vozáb 1999). Perlín, Bičík (2006) navrhuji aktualizovat dokument jednou za rok nebo jednou za dva roky, a to především návrhovou část dokumentu, postupně ji zpřesňovat. Pokud jsou změny jen malé, není potřeba kontaktovat zpracovatele, stačí dané změny schválit zastupitelstvem. V případě větších změn je vhodné prokonzultovat změny s původním zpracovatelem nebo přizvat jinou firmu zabývající se strategickým plánováním. Rektořík, Šelešovský (1999) doporučují dokonce aktualizaci dokumentu minimálně jednou za rok a při zjištění závažných změn doručují-provést aktualizaci neprodleně.

3 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

- 1) Pro strategické plánování malých a středních měst je vhodnější zvolit komunitní metodu zpracování strategického plánu, neboť při použití této metody, je vyšší naděje, že se s ní místní aktéři ztotožní.

Podle Vozába (1999 s. 53) je expertní metoda „*metodou přesnější a navrhuje řešení vedoucí efektivněji k dosahování stanovených cílů, pokud sledujeme věcnou správnost strategického plánu ve smyslu přesnosti postižení specifických místních podmínek a ve smyslu přesnosti navrhovaných řešení/strategii v závislosti na místních podmínkách. Z pohledu vlastní realizace nemusí být navržená řešení vždy reprezentovat potřeby místních aktérů, nebo mohou být z jejich pohledu značně konfliktní či mohou dokonce ohrožovat zájmy některých zúčastněných místních skupin. Proto je určitým rizikem, že i správná řešení jsou velmi obtížně prosaditelná.*“

- 2) Strategické plánování bude úspěšné pouze za předpokladu, že bude zapojena veřejnost a že se na přípravě strategického plánu budou podílet všechny významné osobnosti města, včetně politické reprezentace města – jedině tak může dojít k nalezení širokého konsensu, který je nutný k tomu, aby byl dokument respektován a realizován.

„*Pokud jsou na straně politické reprezentace a občanů zastoupeni pouze vybraní představitelé momentálního vedení, stává se strategický plán nejpozději po následující výměně mocenských garnitur mrtvým dokumentem*“ (Maier 1997, s. 7). „*Smyslem komunikace o strategickém plánu a nástrojích zvolených pro jeho dosažení by mělo být nastavení atmosféry spolupráce, ohleduplnosti a důvěry, která mimo jiné také omezí utilitární krátkodobá rozhodnutí, působící na city voličů na konci volebního období*“ (Rektořík, Šelešovský 1999, s. 100).

- 3) Aby bylo strategické plánování úspěšné, musí se s dokumentem neustále pracovat, musí se realizovat navržené projekty, monitorovat průběh projektů, ale i celého plánu, a v případě nutnosti ho aktualizovat.

„*Strategický plán není nehybný rigidní dokument. Přestože jsou v jeho textu uvedeny určité časové horizonty plnění a dobrý strategický plán předpokládá postupné naplňování některých rozhodnutí uvedených v textu, je vhodné strategický plán chápat jako otevřený dokument a pravidelně se vracet k jeho textu. Tyto pravidelné aktualizace by měly být orientovány především na návrhovou část dokumentu a upřesňovat, případně doplňovat strategická rozhodnutí, která jsou v plánu uvedena*“ (Perlín, Bičík 2006, s. 71).

4 METODIKA

Cílem mé práce je odpovědět na otázku, proč je strategické plánování ve vybraných městech úspěšné. Za úspěšné strategické plány budou v této práci považovány ty plány, které jsou postupně realizovány. Tedy nebude se zde přihlížet k postupu přípravy, zvolené metodě, věcnému zaměření a kvalitě jednotlivých plánů, ale k úspěšnosti celého procesu strategického plánování, které měříme počtem realizovaných projektů.

K realizaci strategického plánu dochází například u strategických plánů měst Vodňany a Dobříš, proto byla tato města vybrána. Důvody, proč jsou plány těchto měst úspěšné (realizované), se budou zjišťovat na základě řízených rozhovorů s lidmi, kteří se na tvorbě strategického plánu podíleli. Struktura řízeného rozhovoru je uvedena v příloze 1. Rozhovory budou probíhat se starostou, případně s místostarostou, a se zpracovateli strategických plánů Vodňan a Dobříše. Jmenný seznam oslovených reprezentantů měst je uveden v příloze 2.

Tyto osobnosti budou dotazovány na otázky týkající se jednotlivých fází procesu strategického plánování, tedy od prvotní myšlenky zpracovat strategický plán až po otázky zaměřené na realizaci, hodnocení a aktualizaci strategického plánu. Na základě odpovědí těchto aktérů strategického plánování se budu snažit odpovědět na otázku, co je příčinou úspěchu měřeného realizací jednotlivých strategických záměrů uvedených ve strategických plánech těchto měst.

V praktické části této bakalářské práce budou vždy u každé fáze strategického plánování popsány postupy, které byly použity při strategickém plánování Vodňan, dále budou popsány postupy, které byly použity při strategickém plánování Dobříše. V podkapitole nazvané „*Srovnání*“ budou porovnány rozdílné postupy obou měst mezi sebou a také zde bude uvedeno porovnání mezi doporučeními autorů odborné literatury a postupy použité při strategickém plánování obou měst.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Před zahájením plánování

Vodňany

Není možné psát o úspěšnosti strategického plánování a přitom se nedotknout politické situace v dané obci. Je to totiž právě zastupitelstvo, které strategický plán schvaluje, což není ze zákona nutné, ale v drtivé většině případů se tak děje. Zastupitelstvo má především velmi významnou roli při realizaci kroků strategického plánu, neboť zastupitelstvo musí schválit a vyčlenit finance na jednotlivé projekty města. Proto je nezbytné, aby panovala nad strategickým plánem v zastupitelstvu shoda, a pokud ne shoda, tak alespoň většina zastupitelů musí souhlasit, aby mohlo dojít k naplňování jednotlivých kroků, které jsou obsaženy ve strategickém plánu.

Je velmi důležité nejdříve přiblížit skutečnosti a politické pozadí, které vedly k rozhodnutí vytvořit strategický plán. Ve Vodňanech se v roce 2010 změnilo po dvanácti letech politické vedení města. Vyhrálo politické uskupení *Vodňany pro změnu*.

Představitelé tohoto hnutí byli před tím, než se rozhodli jít do voleb, velmi nespokojení se současnou situací na radnici. „*Připadalo jim, že se ve Vodňanech se neděje nic podstatného, že je město takové ospalé, že se jede ve stále stejných zajetých kolejích*“ (místostarosta Vodňan). Proto se rozhodli založit sdružení *Vodňany žijou*, s cílem trochu osvěžit atmosféru ve Vodňanech pořádáním různých kulturních akcí.

Na podzim v roce 2010 dokonce probíhal pětítýdenní festival, v jehož rámci se pořádaly architektonické workshopy, divadla, koncerty. Krátce nato se představitelé hnutí rozhodli i pro kandidaturu ve volbách s jasným cílem – a to vyhrát, jelikož pouze pokud vyhrajete, máte šanci něco změnit. A pro výhru udělali opravdu hodně. Od dubna až do září diskutovali volební program, což vedlo k tomu, že se s ním opravdu sžili, jasně si ujasnili, co chtějí prosazovat. „*I teď jsem ti schopný přeříkat volební program slovo od slova*“ (místostarosta Vodňan). Před volbami osobně navštívili v deseti lidech všechny domácnosti ve Vodňanech, což je opravdu úctyhodný výkon, když si uvědomíme, že Vodňany mají sedm tisíc obyvatel. Ve volebním programu této strany je patrná snaha oživit město a především zapojit veřejnost do politického dění. Toto nadšení a opravdový zápal dělat něco dobrého pro město a pro lidi, kteří v něm žijí, se ukázalo naplno po volbách.

Po volbách a po dlouhých koaličních jednáních začala panovat v radě debata, co je třeba nejdříve změnit. Každý navrhoval jiné problémy, které nejvíce hoří. „*Uvědomili jsme si, že takhle to nejde, Vodňany mají sedm tisíc obyvatel a deset tisíc názorů, řekli jsme si, pojďme postupovat koncepčně.*“

Za chybu považuje zpracovatelka strategického plánu, že bylo rozhodnutí zpracovat strategický plán přijato nejdříve radou, a že se šlo na jednání zastupitelstva s jasným záměrem vypracovat strategický plán. *“Opozice se mohla cítit dotčená, že se s návrhem přišlo jako s hotovou věcí. Otázkou zůstává, jestli by se opozice chovala stejně, kdyby návrh vypracovat strategický plán vyšel ze zastupitelstva, anebo je a priori proti všemu, co vykoná nové vedení města“* (zpracovatelka strategického plánu Vodňan).

Dobříš

Také v Dobříši si chtěli jasně stanovit směr, kterým by se mělo město v následujících letech ubírat. Na rozdíl od Vodňan mělo město Dobříš tu výhodu, že už mělo za sebou úspěšně zpracovaný komunitní plán sociálních služeb pro celý region. Občané Dobříše již byli s městem zvyklí komunikovat. Při zpracování komunitního plánu sociálních služeb také došlo ke spolupráci města a neziskového sektoru. Od té doby (od roku 2007) již proběhlo mnoho úspěšných společných akcí a projektů města a neziskových organizací.

Byly to právě neziskové organizace, které vyzvaly město, aby pokračovalo ve spolupráci s občany a začaly s tvorbou strategie, která určí dlouhodobé priority rozvoje. Ve stejnou dobu, kdy se rozhodlo o zpracování strategického plánu, vznikla také potřeba vytvořit nový územní plán. V Dobříši byly nakonec zpracovávány zároveň tři významné dokumenty, které budou řídit následující vývoj města, a to územní plán, strategický plán a socio-demografická analýza. Výhody propojení těchto dokumentů jsou podle zpracovatelky strategického plánu Dobříše následující: kvalitní nastavení zadání územního plánu města; nastartování dlouhodobé spolupráce občan×město×odborník/organizace; úspora finančních prostředků; časová úspora; možnost nezávislé kontroly.

Vznikly tři nezávislé týmy. V týmu územního plánu byla převážně odborná veřejnost, v týmu strategického plánu byla převážně laická a částečně odborná veřejnost a tým socio-demografické analýzy byl částečně interní a částečně externí. Všechny tři týmy se měly věnovat ze svého pohledu těmto problémovým oblastem: plošný rozvoj, počet obyvatel, způsob rozvoje, směřování města a co nebude městem podporováno.

Srovnání

V Dobříši už fungovala spolupráce mezi veřejností a neziskovými organizacemi a městem. Naopak v případě Vodňan se teprve začínaly vazby mezi městem a veřejností vytvářet. *„Od revoluce nebyla prakticky oslovena veřejnost, aby se na něčem podílela“* (zpracovatelka strategického plánu Vodňan). V Dobříši se společně s dokumentem strategického plánu vytvářel i územní plán a socio-demografická analýza, zatímco ve Vodňanech se zpracovával pouze

strategický plán. Vhodnost zpracování strategického a územního plánu zároveň si uvědomuje zpracovatelka strategického plánu Vodňan a konstatuje: „*To měli štěstí, že se jim to takhle sešlo.*“

5.2 Typ zpracování

Vodňany

Město Vodňany mělo již strategický plán zpracovaný expertním způsobem, jehož poslední aktualizace byla z roku 2004. „*Nikdo však tento strategický plán nepoužíval, nikdo vlastně pořádně ani nevěděl, co v něm je*“ (místostarosta Vodňan). Město se tedy rozhodlo vytvořit strategický plán zcela nový s maximálním zapojením veřejnosti, tedy plán vytvořený komunitním způsobem.

Dobříš

Město Dobříš mělo již za sebou velmi pozitivní zkušenost se zapojením veřejnosti při tvorbě strategického dokumentu sociálních služeb „*což je takový strategický plán v malém, pro určitou strategickou oblast*“ (zpracovatelka strategického plánu města Dobříš). Tato spolupráce se velmi osvědčila, proto město chtělo pokračovat v tomto trendu spolupráce i při zpracování celého strategického plánu.

Srovnání

Představitelé obou měst chtěli zapojit do rozhodování rozvoje města co nejširší veřejnost, proto byla vybrána forma komunitního způsobu strategického plánu. Výběr této metody má mnohé výhody a nevýhody. Výhoda komunitní metody spočívá v řešení naprosto konkrétních problémů. Tvorba strategického plánu není v tomto případě zatížena tvorbou časově dlouhé analýzy. Na řešení problémů se navíc podílejí lidé, kteří se dále budou zabývat naplněním celé strategie, tudíž je tu naděje na plné ztotožnění s navrženými kroky Perlín, Bičík (2006).

Nevýhodou této metody podle Perlína, Bičíka (2006) je to, že nemusí objevit některé důležité problémy, tudíž na ně nereaguje ani navržená strategie. Některá důležitá témata se nemusejí v diskusi vyskytnout nebo se jim nevěnuje dostatečná pozornost. Nebezpečí může spočívat v tom, že místní aktéři, kvůli menší informovanosti mohou prosazovat nerealizovatelná řešení.

5.3 Výběr zpracovatele

Vodňany

Zpracovatelem strategického plánu byla vybrána Bc. Linda Krajčovič, studentka z Přírodovědecké fakulty UK z katedry sociální geografie a regionálního rozvoje, která žije ve Vodňanech. *„Vybrání zpracovatele z akademické půdy bylo lehké obhajitelné, protože máš zajištěnou kvalitu a zároveň za takovou cenu by to nikdo jiný nedělal“* (místostarosta Vodňan). Proto ani nebylo vyhlášeno výběrové řízení. Místostarosta Vodňan považuje za chybu, že obecně v Česku dochází málo ke spolupráci veřejné správy, soukromého sektoru a univerzit.

V případě zpracování strategického dokumentu komunitní formou se ztrácí nadhled pozorovatele zvenčí, místní obyvatelé vnímají daný prostor více subjektivně. Toto nebezpečí bylo sníženo tím, že zpracovatelka přizvala ke spolupráci ještě dvě doktorandky z katedry sociální geografie a regionálního rozvoje, které nežijí ve Vodňanech, a záštitu nad celým projektem převzal RNDr. Perlín, Ph.D. z téže katedry. Dále byla do přípravy strategického plánu pozvána studentka Vysoké školy ekonomické.

Dobříš

Zpracovatelkou strategického plánu se stala Ing. Dagmar Smrčinová, Ph.D. Byla vybrána díky pozitivní zkušenosti s tvorbou strategického plánu sociálních služeb, který rovněž zpracovávala. Toto místo získala na základě vyhraného výběrového řízení. Ing. Dagmar Smrčinová, Ph.D. je projektovou manažerkou města Dobříš a také členkou stavební komise města.

Srovnání

V obou případech byly vybrány zpracovatelky s odbornými znalostmi a také se znalostmi místního prostředí. Podle autorů Hrušky (2011); Perlína, Bičíka (2006) je v mnoha dokumentech strategických plánů přikládána velká pozornost analýze území a naopak je pak potlačena tvorba strategie, což se v těchto případech nestalo. Podle obou zpracovatelek není celková analýza, typická pro strategické plány zpracované expertním způsobem, důležitá, spíše je pro ně důležitý názor občanů.

Zpracovatelka strategického plánu Vodňan dokonce tvrdí, že by se dala celá analýza vypustit. *„Popravdě, když by se neudělala analýza území, tak by se toho tolik nestalo. Přiznávám, že to je dost extrémní případ. Stačilo by, kdyby se jenom významní aktéři města sešli a řekli si, jaké jsou podle nich hlavní problémy města, a pak by následně zformulovali řešení na nalezené problémy. O to víc by si za tím stáli a navržené opatření by měla ještě větší šanci, že se zrealizují.“*

5.4 Organizace procesu strategického plánování

Vodňany

Pro koordinaci strategického plánu byl vytvořen tzv. řídicí orgán. Do řídicího orgánu zasedli všichni radní a jeden koaliční zastupitel, který není radní, a potom tři zástupci opozičních stran. Nabídku pracovat v řídicím orgánu tedy dostala i opozice, což podle Rektora, Šelešovského (1999) zvyšuje šanci, že i po případné změně vedení radnice v následujících volbách budou mít zastupitelé snahu strategický plán dál naplňovat. Bohužel většina opozičních zastupitelů se schůzek řídicího orgánu účastnila pouze ze začátku a nakonec přestali setkání řídicího orgánu navštěvovat, pouze jeden zastupitel vydržel chodit až do konce. Dále v řídicím orgánu zasedli tři zástupci třech největších podniků ve městě, tři ředitelé místních škol, děkan fakulty sídlící ve Vodňanech, dva významní místní stavitelé a čtyři představitelé neziskového sektoru, tedy zástupci všech neziskových organizací ve městě. Roli neziskového sektoru hodnotila kladně zpracovatelka strategického plánu. Vodňan. „*Neziskový sektor mohl být zastoupen klidně i více, jenže na tak malém městě toho zase tolik není.*“

Celkem měl řídicí orgán 25 členů, což je v rozmezí počtu členů, které doporučuje Bergman (1998, s. 23). „*Zkušenost ukazuje, že méně znamená často více, ale současně je potřeba zapojit všechny, kteří mohou přispět k vyřešení problémů.*“ Podle zpracovatelky strategického plánu mohlo být zastoupeno i více lidí. „*My jsme počet členů omezili z toho důvodu, že jsme očekávali, že se rozpoutá nějaká diskuze. Jenže diskuze se stejně nerozjela, i když jsme se o to pokoušeli. Nikdy se nám totiž nepodařilo zbořit tu zeď mezi námi a jimi. My jsme prezentovali a ostatní maximálně předkládali připomínky. Nejspíš v tom hrál roli ten prostor, možná to chtělo zvolit méně formální prostředí.*“

Protože není možné změnit všechno a hned, je dobré soustředit energii i finance do několika klíčových oblastí. Perlín, Bičík (2006) doporučují určit dvě až tři oblasti. Ve Vodňanech byly určeny prioritní oblasti tři. Výběr prioritních oblastí byl prvním úkolem řídicího orgánu. Členové řídicího orgánu se měli zamyslet a pokusit se najít zásadní problémy města. Tyto problémy byly ještě doplněny o problémy identifikované v analýze a podnětech komisí měst. Členové měli za úkol vybrat pět nejdůležitějších problémů a ty ohodnotit. Problémy byly seřazeny podle počtu hlasů a postupně shlukovány podle témat do větších celků. Tři celky (sport, kultura a podnikání), které obdržely nejvíce hlasů, se staly prioritními oblastmi města Vodňan.

Byly zřízeny tři pracovní komise, pro každou prioritní oblast jedna. Do těchto pracovních skupin byli pozváni čelní aktéři města z těchto oblastí, ale šanci zapojit se dostal každý, kdo projevil zájem. Najít vhodné předsedy těchto skupin nebylo úplně jednoduché, protože z funkce

neplynuly žádné výhody. Navíc předseda pracovní skupiny se měl ještě účastnit schůzek řídicího orgánu. Zpracovatelka strategického plánu Vodňan přikládá velký význam volbě předsedů pracovních skupin. Ačkoliv předsedové pracovních skupin neměli žádnou jinou pravomoc od ostatních členů orgánu (jejich pozice byla pouze formální), ukázalo se, že je velmi významné, jak jednotlivý předseda k danému tématu přistupuje. Pokud se předseda k celému problému postavil odpovědně, byl aktivní na schůzkách a snažil se vyvolávat diskusi, tak celá skupina byla velice tvůrčí. Pokud se předseda nepostavil k problému zcela profesionálně, tak ani celá skupina nepracovala dobře.

Pracovní skupiny měly za úkol najít na vytyčené problémy řešení v podobě definování záměrů a poté i definování jednotlivých projektů. Navržené záměry a opatření poté projednal řídicí orgán, buď je schválil, nebo některé vyřadil, případně poslal pracovní skupině k přepracování.

Přestože členům pracovních skupin bylo předem zdůrazněno, že jejich schůze jsou zcela dobrovolné a pro účastníka schůzek neplynou z přítomnosti na nich žádné výhody, členové se těchto setkání účastnili pravidelně. V případě, že někteří členové neměli čas, tak se omlouvali a někdy dokonce za sebe posílali náhradu.

Zpracovatelka strategického plánu a místostarosta Vodňan se shodují na tom, že se v pracovních skupinách podařilo vytvořit opravdu tvůrčí a přátelské prostředí, kde probíhala živá diskuze. Za největší přínos těchto setkání považují to, že se v případě pracovní skupiny kultura podařilo dát dohromady všechny osobnosti, které se o kulturu obce výrazně zajímají. Několik členů z pracovní skupiny kultura vzalo jeden ze záměrů natolik za svůj, že ho sami zrealizovali. Proces tvorby strategického plánu pomohl spojit poměrně izolované hráče v sociální síť. Takový přínos při použití komunikačních strategií předpokládá i Rektořík, Šelešovský (1999, s. 100). *Strategický plán, využívající komplexní komunikační zdroje „mobilizuje vnitřní zdroje, jeho výsledky jsou věrohodné a hlavně následně snáz implementovatelné do praxe.“* Největší přínos pro většinu členů komise bylo to, že se seznámili s novými lidmi. Jeden člen dokonce projevil lítost nad tím, že se pracovní skupina už nebude nadále scházet. S tímto souhlasí i Perlín, Bičík (2006), strategické plány mají především iniciační charakter.

Dalším pozitivem strategického plánu vytvořeného tímto způsobem je plné ztotožnění se záměry strategického plánu. Významní hráči vědí, co je za pozadím celé akce, jak celý strategický plán vznikl, takže jsou mnohem přístupnější k jeho naplňování. Dva členové pracovní skupiny podnikání sami aktivně chodí na úřad a vyžadují plnění strategického plánu. Dokonce zpracovatelce strategického plánu navrhovali, aby svolala ještě jednu schůzku pracovní skupiny, kde by bylo i ostatním zdůrazněno, ať to dělají také.

U pracovní skupiny sport se projeví největší problémy. Většina sportovců totiž upírá zájem úplně jiným směrem, než je politika, a také se většinou nechtějí ve svém volném čase věnovat jiné oblasti než sportu. Na první schůzce pracovní skupiny se také ukázalo, že nejsou ochotni dívat se na podmínky sportu jako celku, ale spíše na problémy jednotlivých sportovních odvětví, která je nejvíce zajímají. U sportovní pracovní skupiny se tak částečně projevilo jedno z úskalí zpracování strategického dokumentu, na které upozorňují Perlín, Bičík (2006). Komunitní způsob totiž vyžaduje zapojení místních odborníků. V případě Vodňan u sportovní komise to chvíli vypadalo, že zapojení místních odborníků bude nedostatečné. Naštěstí se poté ke zpracování strategického plánu připojila skupina sportovců, které zpracovatelé strategického plánu původně nepozvali ke spolupráci. To bylo dáno tím, že tato skupina se nedávno odtrhla od svého oddílu a tento oddíl, který zpracovatelka oslovila, nedal těmto sportovcům vědět. *„Důležité je znát místní prostředí a vědět koho oslovit. Najít do pracovních skupin lidi, kteří chtějí udělat i něco pro ostatní a nejenom pro sebe. Je to takové dilema oslovit všechny nebo jen vybrané. Když přijde někdo sám, tak to je signál, že ten člověk má opravdu zájem“* (zpracovatelka strategického plánu Vodňan).

Dobříš

V Dobříši byla sestavena Komise pro strategický rozvoj (KSR). Do této komise bylo nominováno šedesát lidí ze všech strategických oblastí, zaměstnanci úřadu, vedení města, významné osobnosti města, významní podnikatelé, zástupci významných profesí, jako jsou učitelé, policisté, hasiči, také zástupce rodiny Colloredo-Mansfeldů, která v Dobříši vlastní rozsáhlé pozemky. Zástupci neziskových organizací museli mít vlastní setkání, kde si zvolili své zástupce, které je v komisi pro strategický rozvoj zastupovali. *„Já jsem zadala vedení města, že bych viděla těch třicet lidí jako rozumných a oni nebyli schopni mi těch šedesát seškrtnat, máme takové otevřené vedení města“* (zpracovatelka strategického plánu Dobříše). Pravidelných setkání komise se účastnilo čtyřicet až padesát členů.

Prvním úkolem komise bylo stanovit vize města a připravit podklady pro stanovení priorit města. Vzhledem k velikosti KSR byla komise na část setkání rozdělena do tří menších skupin, aby se vytvořilo lepší tvůrčí prostředí. *„Ve velké skupině se špatně rozbíhá diskuze“* (zpracovatelka strategického plánu Dobříš). Priority města byly, stejně jako v případě Vodňan, zvoleny tři: Kvalita života (podprioritní oblasti: volnočasové aktivity, aktivní a bezpečná komunita, občanská vybavenost, životní prostředí, infrastruktura), Doprava (podprioritní oblasti: vyřešený a funkční dopravní systém) a Město na Zlaté stezce (podprioritní oblasti: cestovní ruch, podpora malého a středního podnikání, výstavba).

V další fázi byla komisi provedena celková SWOT analýza, poté SWOT analýza jednotlivých prioritních oblastí. Skupina KSR opět nepracovala jako celek, ale byla rozdělena náhodným způsobem do dvou pracovních skupin. Při dalším setkání se už navrhovaly záměry k jednotlivým oblastem. Účastníci komise si mohli tentokrát sami vybrat, jaké oblasti by se rádi věnovali. Poté nad návrhy záměrů pracovní skupiny diskutovala celá KSR.

Na další schůzce KSR již měli členové KSR k dispozici návrhy jednotlivých projektů. Návrhy projektů vznikly na základě několika setkání pracovních skupin, která se konala v jiných termínech než setkání KSR. Do pracovních skupin měli možnost vstoupit členové KSR, ale i další občané města, kteří projevíli zájem. Počet členů pracovních skupin byl omezen na dvacet pět, aby se vytvořila lepší tvůrčí atmosféra. Po vypracování návrhů pracovními skupinami, byly ještě tyto návrhy pracovních skupin důkladně prodiskutovány na dvou schůzích KSR (zápisy ze setkání KSR).

Velmi důležité se také ukázalo stanovení času setkání. *„Čelili jsme nátlaku, že setkání v pracovní dny večer je termín naprosto nevhodný. Jelikož jsme přístupní připomínkám, stanovili jsme jedno setkání na sobotní dopoledne. Nikdo nedorazil. Od té doby máme přesvědčivý argument, že v sobotu dopoledne už nikdy“* (zpracovatelka strategického plánu Dobříše).

Srovnání

Autoři jako Bergman (1998); Perlín, Bičík (2006); Rektořík, Šelešovský (1999) přikládají velký význam složení řídicího orgánu, který zastřešuje celý proces strategického plánování. Doporučují pozvat všechny významné osobnosti města, zástupce veřejného, soukromého a neziskového sektoru, což se v případě obou měst povedlo.

V organizaci procesu strategického plánování obou měst můžeme najít rozdíly. Ve Vodňanech byl nejdříve určen tzv. řídicí orgán, který nejdříve definoval hlavní priority rozvoje. Teprve na základě stanovení těchto priorit vznikly pracovní skupiny, do kterých byli přizváni lidé, kteří jsou buď odborníci daných oblastí, nebo se o danou oblast více zajímají.

V případě Dobříše byla vytvořena komise pro strategický rozvoj, která měla sdružovat ty nejaktivnější a nejvýznamnější občany města a tato celá skupina se podílela na tvorbě skoro celého strategického plánu. Pracovní skupiny vznikly až pro tvorbu návrhů samotných projektů.

Každé z uspořádání má své výhody a nevýhody. Když skupina pracuje jako celek, mohou členové vidět problémy města více komplexně. Za nevýhodu tohoto uspořádání můžeme

pokládat to, že se nevytvořily tak pevné vazby mezi účastníky přípravy strategického plánu jako v případě členů kultury ve Vodňanech. Další nevýhodou je, že členové problematiku jednotlivých oblastí znali spíše povrchně, nebyli přímo odborníky na tyto oblasti. Zpracovatelka plánu Dobříše si tyto nedostatky uvědomuje. V tomto roce bude v Dobříši probíhat aktualizace strategického plánu, v jejímž rámci se budou znovu diskutovat i záměry města. Tentokrát budou v jednotlivých skupinách více zastoupeni odborníci na dané oblasti. Rozdělení do menších tematických skupin také umožní proniknout hlouběji do dané problematiky.

Dalo by se shrnout, že přes drobné problémy se v případě obou měst podařilo celý proces dobře zkoordinovat. Především se povedlo najít a zapojit velmi aktivní občany (hybatele dění), kterým opravdu záleží na osudu města, což je podle názoru obou zpracovatelek strategických plánů, starosty města Dobříše a místostarosty Vodňan i odborníků například Bergmana (1998); Perlína, Bičíka (2006) zcela zásadní pro úspěšné zpracování strategického plánu.

5.5 Zapojení veřejnosti

Vodňany

Radnice se od počátku snažila co nejvíce informovat občany o tom, že se zpracovává strategický plán. Veřejnost byla informována prostřednictvím místních novin a v městském rozhlase. Po celou dobu pojednávání visela na radnici „*Truhla s nápady*“, kam mohli občané házet připomínky a podněty k strategickému plánu. V prosinci v předvánoční atmosféře proběhla akce „*Zalovte v nápadech, vylovte kapra*“, kdy se v sobotu dopoledne šli významní představitelé města ptát místních obyvatel, jaké jsou podle nich největší problémy města. Toto setkání s občany na neformální půdě se poté ukázalo jako velice plodné. Nejen že obyvatelé měli možnost setkat se poprvé s novým vedením města, ale měli i možnost vyjádřit se, co je v jejich městě trápí. Pokud odpověděli na otázku, mohli vyhrát kapra. Obdarování kaprem mělo občanům připomenout, že jejich město je s rybářstvím hodně spjato.

Díky neformálnímu prostředí se dařilo navázat kontakt mezi politiky a veřejností. Byly dvě anketní otázky: Co jsou hlavní problémy města Vodňany a co by si přáli občané od města pod stromeček. Nakonec se ankety účastnilo 148 osob (příloha strategického plánu Vodňan). „*Bylo až překvapující, jak byly výsledky ankety nápadité a podnětné. V pracovních skupinách jsme s nimi pracovali až do konce. Radní vzali podněty obyvatel hodně vážně, dokonce si je okopírovali a zvýrazňovačem si zatrhlí podněty, které se týkaly jejich oblastí*“ (zpracovatelka strategického plánu Vodňan).

Dále byli osloveni žáci místních škol dvou základních a dvou středních. Cílem bylo zjistit, podobně jako u dospělých, jaké jsou podle žáků a studentů hlavní problémy města. Otázky byly

přizpůsobeny této věkové kategorii. Studenti a žáci byli osloveni také z toho důvodu, že se jedná o poměrně jednoduchou formu, jak oslovit veřejnost. Prostřednictvím žáků a studentů byli osloveni i jejich rodiče formou dotazníků. Rodiče byli motivováni k vyplnění dotazníku soutěží o věcné ceny. Celkově bylo rodičům posláno přes děti 180 dotazníků, zpět vyplněných se vrátila asi polovina.

Radnice také oslovila pomocí živnostenského odboru sedmdesát největších zaměstnavatelů ve městě. Byly jim zaslány dotazníky a pozvánky na setkání se zpracovateli, kde byli následně informováni o rozhodnutí města zpracovat strategický plán. Setkání s podnikateli nedopadlo úplně nejlíp, protože podnikatelé měli úplně jiné představy o programu schůzky. Zatímco organizační tým chtěl podnikatele pouze informovat o formě zpracování strategického plánu, podnikatelé chtěli rovnou formulovat návrhy, co je třeba zlepšit. Podnikatelé již byli jednou osloveni, když se ve městě zpracovával strategický plán expertním způsobem. Tehdy byli rovnou požádáni, aby předkládali připomínky. Z těchto důvodů došlo k rozčarování ze schůzky na obou stranách. Některé podnikatele tato schůzka mohla odradit ze záměru podílet se na přípravě strategického plánu. Jak již bylo zmíněno dříve, podnikatelé byli také požádáni o vyplnění dotazníku. Návratnost tohoto dotazníku nebyla moc vysoká, přibližně 30 %

Projednávání s veřejností se konalo ve fázi, kdy již byly definovány záměry, a začínalo se s návrhy jednotlivých projektů. Veřejnost byla na toto setkání pozvána prostřednictvím místního rozhlasu a zpravodaje města. Bohužel toto projednávání bylo zásadně ovlivněno tím, že se konalo ve stejný čas jako oslava dvacetiletého výročí místního gymnázia, což považuje zpracovatelka strategického plánu za velkou chybu. *„Většina lidí byla na akci gymnázia a na veřejném projednávání se sešli ti největší kritici, kteří se hlasitě projevovali. Primárně se nechtěli účastnit diskuse, ale kritizovali již schválené záměry města“* (zpracovatelka strategického plánu Vodňany). Zpracovatelka se zamýšlí nad tím, jestli by setkání s veřejností vypadalo jinak, kdyby nedošlo k již zmíněné kolizi termínů a kdyby se veřejné projednání konalo v méně formálním prostředí.

Dobříš

Také město Dobříš projevilo zájem zapojit co nejširší veřejnost. Byly osloveny různé kategorie obyvatel a také zvoleny různé formy oslovení. Nejdříve byly ovšem osloveny děti na základních a středních školách, týden před tím, než byli osloveni dospělí. Zpracovatelka si zapojení dětí do procesu pochvaluje. *„Dětská fóra už běží od roku 2007. Spolupráce s dětmi má velký úspěch, výtěžnost informací je vysoká, děti toho dovedou hrozně moc.“*

Rodiče dětí se cítili dotčeni, že s nimi město nekomunikuje. *„Na městském úřadě celý týden drnčely telefony a občané se nás ptali.: Jak to že se ptáte dětí a nás ne? Ve chvíli, když jsme*

přišli za dospělými, tak ti úplně chrlili nápady, jak byli vyburcovaní“ (Zpracovatelka strategického plánu Dobříše). Do každé schránky ve městě byli rozesláni 2 dotazníky, 1 dotazník byl rozeslán občanům Staré Huti. Dotazník bylo možné také vyplnit na přímo na webových stránkách nebo zaslat elektronicky. Dotazník nebyl dlouhý a otázky byly polozavřené. Celkem se vrátilo přes 800 dotazníků.

Zpracovatelka strategického plánu Dobříše považuje za velmi důležité oslovit podnikatele ve městě. Přiznává však, že se to příliš nepovedlo. „*Podnikatelé měli strach odkrývat svoje know-how budoucího vývoje a rozvoje.*“ Formou dotazníku byly osloveny všechny podnikatelské subjekty působící ve městě. Návratnost těchto dotazníků byla však ve srovnání s dotazníkovým šetřením domácností velmi nízká. Vrátilo se pouhých 17 dotazníků, což je velmi málo, když si uvědomíme, že ve městě působí přes 2000 podnikatelských subjektů. Podnikatelé byli přitom oslovováni přímo členy Komise pro strategický rozvoj a dalšími dobrovolníky, také probíhala plakátová kampaň, a dokonce se objevila výzva v místním tisku. V rámci vstupních analytických informací byly také osloveny neziskové organizace, komise rady a odbory města.

Závěrečné projednání se konalo v sobotu dopoledne v neformálním prostředí dětského hřiště. Akce *Pojďme tvořit na hřišti!* se nakonec zúčastnilo přes pět set obyvatel města, především mladých lidí s dětmi. Měli možnost se setkat s vrcholnými představiteli města a vyjádřit svůj názor nejen ke strategickému plánu. Tato akce probíhá každoročně a starosta města Dobříše ji hodnotí velmi kladně, neboť to je pro něj jedna z možností neformálního setkání s občany města.

Srovnání

V obou městech je vidět velká snaha informovat a zapojit místní občany do tvorby strategického plánu. Protože ve Vodňanech šlo o prvotní zapojení občanů, musela se nejdříve prolomit bariéra mezi městem a občany. Obyvatelé města Dobříše jsou zvyklí s městem více jednat, tudíž se i názory občanů dařilo v Dobříši snadněji získat. V obou městech se ukázalo, že je poměrně těžké získat informace od podnikatelů. Na to upozorňuje i Perlín, Bičík (2006, s. 40) „*Některé skupiny (podnikatelé, reprezentanti politických stran aj.) nemají vždy zájem nechat ostatní nahlédnout do svých zájmů a individuálních cílů a priorit.*“

5.6 Realizace

Vodňany

„Realizace strategického plánu probíhá, máme rozpracovaných mnoho projektů. Ted' jsme museli vyhlásit stop stav, protože to nestíháme organizačně. Nejprve chceme pár velkých rozjetých projektů dotáhnout do konce a pak se můžeme pustit do dalších“ (místostarosta Vodňan). Ve Vodňanech zatím není vypracován plán akcí. *„To je priorita pro následující období. Je třeba jasně určit, kolik projekty města budou stát, odkud se budou peníze na projekty čerpat a kdo bude mít za vypracované projekty zodpovědnost“* (místostarosta Vodňan).

Dobříš

Ačkoliv mnoho projektů se již zrealizovalo, zpracovatelka strategického plánu Dobříše není s realizací strategického plánu spokojena. *„S realizací máme největší skluz, a to zejména s realizací velkých projektů. Padli jsme totiž do nevole kraje. Kraj rozhoduje o evropských dotacích, a přestože ty stěžejní projekty, které vyšly ze strategie, jsme se snažili nastavit dle pravidel čerpání evropských dotací, nebyly nám schváleny. A to kvůli změnám pravidel čerpání evropských dotací po krajských volbách v roce 2008. Takže zbytečná investice času a peněz kvůli změnám jednoho muže“* (zpracovatelka strategického plánu Dobříše).

Srovnání

Ve Vodňanech jsou teprve s realizací strategického plánu na začátku, nicméně mnoho projektů se již podařilo uskutečnit. V Dobříši se uvedlo do života mnoho projektů většinou menších. Realizace velkých projektů neprobíhá podle plánů představitelů města, především kvůli změnám podmínek čerpání dotací na úrovni vyššího řádu.

5.7 Monitorování a hodnocení

Vodňany

Monitoring strategického plánu není v dokumentu ošetřen. Zpracovatelka strategického plánu Vodňan považuje za velkou chybu, že nebyly určeny indikátory rozvoje. Zároveň však dodává, že není lehké, opravdu měřitelné a funkční indikátory zajistit. Těmito indikátory chce v budoucnu jednotlivá opatření dodatečně doplnit, aby mohla fungovat kontrola plnění jednotlivých kroků.

Dobříš

Město Dobříš má na rozdíl od Vodňan nastaven systém monitoringu. Systém monitoringu vznikl už při počátku tvorby strategického plánu na základě dotazníkového šetření. Takzvané velké dotazníkové šetření probíhá každý druhý rok, v mezidobí také probíhá malé dotazníkové šetření. Obyvatelům města jsou kladeny stále stejné otázky, aby byly vidět posuny v jednotlivých oblastech. *„V roce 2011 byly dokončeny indikátory, které jsou brány celorepublikově. Ty nejsou pro město tak důležité, spíše splňují oficiální kritéria. Pro město jsou spíše důležité ty měkké indikátory pocitu lidí, kdy se lidé baví o konkrétním parku, konkrétním hřišti, o situaci parkování kolem domu. Tyto indikátory se nám zjišťují mnohem lépe a řeknou nám toho mnohem víc, než oficiální, tvrdé indikátory, z tvrdých dat, které se nám špatně zjišťují, a také se nám s nimi špatně pracuje. Spíš je máme, abychom si je mohli odškrtnout, že je máme, než že by byly tak klíčové. Třeba se to změnilo, je to spíš pro národní strategii (zpracovatelka strategického plánu Dobříš). Je však nutno podotknout, že to, co považuje zpracovatelka strategického plánu za monitoring, je spíše anketní hodnocení spokojenosti obyvatel města.*

Monitoring projektů je prováděn v Akčním plánu, který je k dispozici veřejnosti na internetu, kde je přehledně v tabulce uvedeno, jaké projekty jsou již úspěšně realizovány, jaké jsou částečně realizovány a jaké projekty jsou oproti předpokládané realizaci odloženy.

Srovnání

Ve Vodňanech zatím monitoring neprobíhá, vychází se z premisy, že sami obyvatelé vidí, jestli se projekty daří či nedaří realizovat. V Dobříši se velmi cení názoru obyvatel, proto je monitoring strategického plánu realizován dotazníkovým šetřením, kdy obyvatelé vyjadřují svoje názory, zda se zlepšuje či zhoršuje celkový stav. Tedy ani v jednu z měst se nevypracovávají formální hodnotící zprávy, které by zcela nestranně a objektivně hodnotily prosazování strategického plánu. Toto hodnocení je podle mého názoru spíše prospěšné pro srovnávání prosazování strategií jednotlivých měst než pro samotné obyvatele města. Obyvatelé města určitě sami poznají, jestli se ve městě daří měnit situaci k lepšímu či nikoliv.

5.8 Aktualizace

Vodňany

Strategický plán Vodňan byl dokončen relativně před nedávnou dobou, v polovině roku 2011. Proto ještě neproběhla aktualizace strategického plánu, ale je naplánována na podzim tohoto roku. Aktualizace by měla probíhat jednou ročně, pokaždé by se měl znovu sejít řídicí orgán,

případně politická reprezentace města. Mělo by se zhodnotit, co se podařilo, a co nikoli, a na základě současné situace by se měl zrevidovat dokument strategického plánu.

Dobříš

Aktualizace celého strategického plánu byla naplánována na jednou za šest let. Nicméně aktualizace zpracovaných akčních plánů probíhá jednou za dva roky na základě podkladů získaných dotazníkovým šetřením. Aktualizace z roku 2010 reaguje na podněty občanů, získané díky anketě 10P, tedy deset nejpálčivějších problémů města, které je třeba řešit. Tato aktualizace byla dokončena v roce 2011. Dále každý rok probíhá aktualizace jednotlivých opatření. *„Je to tedy neustálá nikdy nekončící práce. Rutina-nerutina. Protože to není možné dělat stále stejně, je třeba s lidmi pracovat pokaždé trochu jinak. Máme nastavené modely komunikace, které víme, že fungují, které prostřídáváme mezi sebou. Neustále inovujeme a snažíme se dodržovat více forem komunikace, protože právě ta je na celé strategii pro nás to nejdůležitější. Všechno se odvíjí od jednání s lidmi“* (zpracovatelka strategického plánu Dobříše).

Ačkoliv aktualizace celého strategického plánu včetně návrhu vizí a strategií byla plánována jednou za šest let, k první aktualizaci dochází už letos, a to kvůli možnosti podpory této akce díky dotaci k projektu „Kvalita úřadu“. *„Vývoj města jde neustále dopředu. Je tolik věcí, které se změnily, že není aktualizace již po čtyřech letech od věci“* (zpracovatelka strategického plánu Dobříše).

Srovnání

Autoři jako Perlín, Bičík (2006); Vozáb (1999); Rektořík, Šelešovský (1999) upozorňují na to, že strategický plán není rigidním dokumentem, tudíž by se měl aktualizovat. Různí autoři doporučují aktualizovat plán po různých časových úsecích, například Rektořík, Šelešovský (1999) jednou za rok. Strategický plán Dobříše prochází aktualizací velmi často (aktualizace opatření každý rok, aktualizace akčního plánu každé dva roky), což poukazuje na skutečnost, že strategický plán není mrtvým dokumentem na rozdíl od mnoha plánů, ale že se s ním neustále pracuje. Nepřetržitě se hledají lepší cesty k řešení problémů města.

6 ZÁVĚR

Vybrání komunitní metody se ukázalo jako správná volba, jelikož se strategické plány obou měst realizují. Zatímco starý strategický plán Vodňan zpracovaný expertním způsobem, nikdy nenašel, byť minimální, uplatnění. Plně se tedy potvrdil tento výzkumný předpoklad: *„Pro strategické plánování malých a středních měst je vhodnější zvolit komunitní metodu zpracování strategického plánu, neboť při použití této metody, je vyšší naděje, že se s navrženými kroky místní obyvatelé více ztotožní a budou se je snažit realizovat“*

Strategické plánování měst Dobříše a Vodňan je úspěšné, protože politická reprezentace je plně srozuměna s výhodami strategického plánování a snaží se tuto metodu rozvoje plně aplikovat. Jako naprosto zásadní se ukázalo, že se politici naplno zapojili do přípravy strategického plánu. Jelikož se účastnili příprav, zcela přesně vědí, jaké jsou hlavní prioritní oblasti rozvoje, záměry města, ale i navržené projekty, které by měly řešit problémy města. Politická reprezentace těchto měst, nejenom že přesně zná záměry města, projekty, ale i pozadí jeho vzniku. To, že se politici procesu osobně zúčastnili, mělo za následek, že se naplno ztotožnili s navrženými kroky.

Dalším velmi důležitým faktorem bylo, že političtí představitelé byli ochotni respektovat názory obyvatel a přizvat je ke spolupráci na budoucím rozvoji města. Nakonec se podařilo zapojit nejen všechny klíčové postavy města, ale i širokou veřejnost. Bez nápadů místních odborníků, ale i běžných lidí, by těžko mohly tyto dokumenty vzniknout. Zpracování strategických plánů bylo velmi složité, konalo se velké množství schůzek pracovních skupin i řídicích orgánů, ale i projednání s veřejností. Všechny tyto schůzky stály mnoho energie i času, bez nich by ale výsledek nemohl být pozitivní. Podařilo se navázat spolupráce veřejné sféry, soukromé sféry a neziskové sféry a došlo k vytvoření širokého konsensu, jak by měly obě města v budoucnosti vypadat. Ve Vodňanech mimo jiné došlo k seznámení hlavních osobností z oblasti kultury, což napomohlo k lepší organizaci kulturních akcí v obci.

V Dobříši je se strategickým plánem města seznámena i široká veřejnost. Díky tomu si politické strany mohly dovolit, za volební program zvolit prosazování strategického plánu, na rozdíl od běžných předvolebních slibů, které se v mnoha případech nenaplní. *“V roce 2010 (strategický plán vznikl v roce 2008) se předvolební boj nesl v duchu, kdo bude lépe naplňovat strategický plán. Žádná ze stran, které dlouhodobě fungovaly na Dobříši, nebyla proti strategii. Pouze dvě strany, které vznikly nově celorepublikově, měly nastavenou kampaň trochu jinak. To je myslím největším dokladem úspěchu, že volby na Dobříši vyhrála strategie“* (Zpracovatelka

strategického plánu Dobříše). Ve Vodňanech se stal strategický plán hlavním nástrojem nové politické reprezentace po komunálních volbách 2010.

Pokud se radnici dobře vysvětlit důvody, proč je třeba dlouhodobá koncepce, voliči ji dají přednost před krátkodobými rozhodnutími. Problémem některých plánů je totiž, to že se po výměně politického vedení přestávají plnit. Potvrdil se tedy výzkumný předpoklad: „*Strategické plánování bude úspěšné pouze za předpokladu, že bude zapojena veřejnost a že se na přípravě strategického plánu budou podílet všechny významné osobnosti města, včetně politické reprezentace města – jedině tak může dojít k nalezení širokého konsensu, který je nutný k tomu, aby byl dokument respektován a realizován.*“.

Strategické plány obou měst jsou stále používány. Řídí se podle nich rozpočet města, monitorují se navržené projekty, v Dobříši se provádí aktualizace strategického plánu a ve Vodňanech je naplánována aktualizace na podzim tohoto roku. Potvrdil se tento výzkumný předpoklad: „*Aby bylo strategické plánování úspěšné, musí se s dokumentem neustále pracovat, musí se realizovat navržené projekty, monitorovat průběh projektů, ale i celého plánu, a v případě nutnosti ho aktualizovat.*“.

7 LITERATURA

BERMAN, N. L. (1998): Úspěšná česká města: Průvodce strategickým plánováním, Berman Group, Praha, 49 s.

BIČÍK, I., PERLÍN, R., ŠEFRNA, L. (2001): Rozvoj povodí Kocáby. In: HRUŠKA, V. (2011): České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu, Urbanismus a územní rozvoj, 14, č. 3, s. 7-12.

BIČÍK, I., PERLÍN, R. (2006): Strategický plán mikroregionu: metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích. Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, Praha, 109 s.

BRYSON, J. (1995): Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations. In: HÁJEK, O., GREBENÍČEK, P., HUBÁČKOVÁ, V. (2010): Dekáda zkušeností plánování krajů v České republice. 13, č. 1., s. 8-12.

EKOTOXA s.r.o. (2005): Aktualizace koncepce rozvoje zemědělství a venkova v Moravskoslezském kraji. In: HRUŠKA, V. (2011): České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu, Urbanismus a územní rozvoj, 14, č. 3, s. 7-12.

HRUŠKA, V. (2011): České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu, Urbanismus a územní rozvoj, 14, č. 3, s. 7-12.

LABOUNKOVÁ, V., PŮČEK, M., ROHREROVÁ, L., (2009): Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů, Ministerstvo pro místní rozvoj – Ústav územního rozvoje, 47 s.

MAIER, K., (1997): Strategické plánování a programové a rozvojové dokumenty obcí a regionů, Územní rozvoj, 3, č. 4 s. 7-9.

MAIER, K. (2010): Poevropšťování českého plánování? In: HRUŠKA, V. (2011): České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu, Urbanismus a územní rozvoj, 14, č. 3, s. 7-12.

McINERNEY, R., BARROWS, D. Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change. Case study. In: HÁJEK, O., GREBENÍČEK, P., HUBÁČKOVÁ, V. (2010): Dekáda zkušeností plánování krajů v České republice. 13, č. 1., s. 8-12.

NSMAS ČESKÉ REPUBLIKY (2012): Komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky, Praha, 31 s.

PERLÍN, R. (2000) Strategie rozvoje mikroregionu 1/5. Geografické rozhledy, 10, č. 1, s. 18.

REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. (1999) Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Brno, 140 s.

VOZÁB, J. (1999): Strategické plánování měst v České republice. Disertační práce. Katedra SGRR PřF UK, Praha, 153 s.

8 PŘÍLOHY

Příloha 1 – Struktura řízeného rozhovoru

- Důvody pro pořízení SP
- Postup zadání
- Výběr metody zpracování SP
- Pozice politické reprezentace města a opozice ve městě
- Způsob oslovení veřejnosti
- Zapojení veřejnosti a neziskových organizací
- Zapojení podnikatelského sektoru
- Zapojení odborné veřejnosti
- Organizace procesu
- Volba priorit
- Návrh opatření
- Problémy při tvorbě SP
- Závěrečné schvalování dokumentu
- Subjektivní hodnocení úspěšnosti procesu vzniku
- Realizované akce
- Monitorování strategického plánu
- Aktualizace strategického plánu

Příloha 2 – Oslovení reprezentanti měst

- Mgr. Linda Krajčovič – zpracovatelka strategického plánu Vodňany
- Mgr. Pavel Janšta – místostarosta Vodňan
- Ing. Dagmar Smrčinová, Ph.D. – projektová manažerka města Dobříš
- Mgr. Jaroslav Melša – starosta města Dobříš